

# La prospectiva como una herramienta en la planeación estratégica por escenarios

Jaime Polanía Perdomo<sup>1</sup>

## Resumen

*Ante las limitaciones de la planeación estratégica convencional, en donde el punto de partida para el análisis es el presente, surge un nuevo enfoque: la planeación estratégica por escenarios. Su dinámica de análisis es contraria a la convencional. Primero se diseñan, creativa y dinámicamente, los escenarios futuros posibles, probables y deseables, sin considerar el pasado y el presente como condición para el propósito. Luego se retorna al hoy, con el fin de convocar a los actores sociales para que construyan un escenario futuro que sea deseable y factible.*

Debido a la complejidad del entorno, las teorías de gestión, los modelos de organización, los cambios acelerados de actitud frente a los viejos esquemas de planeación, así como a la globalización de las relaciones políticas y económicas, se imponen nuevas condiciones para la supervivencia y el éxito de las empresas e instituciones, en donde se compete con empresas del mundo. Las empresas y organizaciones se han visto obligadas a adecuarse a semejante reto y comenzaron a buscar mecanismos de planeación. En los Estados Unidos se da inicio al desarrollo de modelos diversos para la planeación estratégica de la empresa. Es la entropía de la planificación macro y la neguentropía de la planeación micro estratégica de empresa. Surge, así, la planeación estratégica como una disciplina de amplia respetabilidad justificada por sus realizaciones en el mundo empresarial y académico. La planeación estratégica consiste en la elaboración de un plan que integre las principales metas y políticas de la organización. Al mismo tiempo, establece la

secuencia coherente de las acciones que se van a realizar, con el objeto de poner en orden y asignar, con base en los atributos como en sus deficiencias internas sus recursos. Todo esto con el fin de lograr una situación viable y original, así como de anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

La planeación estratégica entrega respuestas valiosas para el éxito de la competencia empresarial durante los decenios del setenta y ochenta. El determinismo del pasado cede el paso a la incertidumbre del futuro. Ahora las organizaciones y empresas no operan en entornos fácilmente predecibles. La intuición gerencial es cada vez más una herramienta limitada. En tales circunstancias, la planeación estratégica empieza a exhibir una arista desconocida: su seria limitación para enfrentar el futuro; más aún, si ese futuro va más allá del corto y mediano plazo. Visto de otra manera, el escenario de la competencia empresarial queda reestructurado, de tal forma que

<sup>1</sup> Profesor Titular, adscrito a la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Surcolombiana. Neiva. Estadístico, Especialista en Sistemas con énfasis en sistemas informáticos.

deja de ser funcional para cada organización empresarial y poder planearse estratégicamente, sin contar con poderosas herramientas que le permitan alcanzar un futuro idóneo.

La planeación estratégica convencional se volvió una linterna incapaz de iluminar la acción empresarial que se dirime en un entramado de vías con curvas y desniveles. Ahora se impone una disciplina que provea la potencia que, en la actualidad, no puede suministrar.

La hipótesis es que esa disciplina debe ser tal que, por una parte, permita ver el horizonte más allá del mediano plazo y, de otro lado, aproveche las herramientas legadas de la planeación estratégica para proceder a la empresarial en el mundo de hoy. Esa herramienta corresponde a la planeación estratégica por escenarios.

La dinámica de análisis de la planeación estratégica por escenarios es contraria a la que ha predominado en la planeación estratégica clásica. El punto de partida para la planeación estratégica clásica es el presente. Con base en éste se establecen unas proyecciones lineales del futuro y, a partir de esto, se elabora el diseño estratégico, la planeación estratégica y la gerencia estratégica.

En la planeación por escenarios, en cambio, primero se diseñan creativa y dinámicamente los escenarios futuros posibles, probables y deseables factibles, sin considerar el pasado y el presente como condición insalvable para ese propósito. Este es un proceso que ocurre en el orden cognitivo, es decir, se elaboran unos escenarios futuros y, al ser tomado como referentes, se retorna al hoy, con el fin de convocar a los actores sociales a que construyan uno de ellos: el escenario futuro deseable – factible.

Obteniendo ese futuro – factible se pasará a que los actores sociales del sistema organizacional, objeto de análisis, lo construyan. Esto conduce a los movimientos de lo táctico y lo estratégico; esto es, a las acciones de corto y mediano plazo que son propiamente el campo de acción de la planeación estratégica. Sólo que en este caso estas acciones tácticas y estratégicas van precedidas de un ejercicio de elaboración cognitiva de un escenario futuro normativo que habrá de contextualizar e iluminar esas acciones tácticas-estratégicas de los actores sociales. Se estará navegando, entonces, en aguas de la planeación por escenarios.

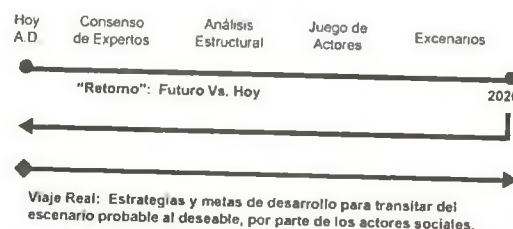


Figura No 1. Etapas metodológicas de prospectiva

En la planeación por escenarios se funden creativamente dos disciplinas cuyas bases conceptuales han sido moldeadas a lo largo de la segunda mitad de la centuria que fenece: prospectiva y planeación estratégica.

Durante la segunda mitad del siglo XX se ha estructurado, conceptual y técnicamente, una disciplina que se ha ocupado del tema del futuro en forma sistemática. Esta disciplina ha logrado, cada vez más notoriamente, una autonomía e identidad propia, al punto que algunos denominan técnicas gerenciales modernas.

La prospectiva constituye una metodología idónea para construir el futuro de manera sistemática y con atributos válidos, no en la pretensión de predecir el futuro, sino en tanto que representa una opción constructora del mismo, en el que participan actores sociales, expertos y la comunidad, en general. El futuro no sucede al azar, sino que depende de la acción del hombre.

La palabra prospectiva proviene del término latino "prospicere", que significa discernir algo que está delante de uno, mirar desde lejos. En efecto, el tiempo que ocupa el interés de esta disciplina es "el que está delante de uno", es decir, el futuro. Parafraseando la afirmación de Miklos y Tellos(1965), según el cual "mientras que el pasado pertenece a la memoria, el futuro es el ámbito de la voluntad" y "el futuro es un horizonte amplio y abierto en el que ciframos nuestros ideales y esperanzas, en un ámbito en que podemos imaginar y crear".

En su incesante búsqueda de las condiciones que caracterizarán el estado futuro de algún sistema social, empresarial, organizacional, en cuanto fenómeno socio – económico, el hombre, colectiva o singularmente visto, ha empleado diversas vías de aproximación a semejante problemática y por medio de la predicción, la previsión y la proyección. La hipótesis está en que la prospectiva constituye una metodología diferente con atributos válidos,



no en la pretensión de predecir el futuro, sino que representa una opción constructora del mismo apoyada en leyes de la probabilidad.

La planeación estratégica por escenarios se apoya en la prospectiva para estimar el escenario probable, el cual no es otra cosa que una visión de lo que podría acontecer si las cosas no varían significativamente. Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel (1964) Plantean que "el futuro no depende necesariamente del pasado, sino exclusivamente de la acción del hombre, único responsable de su propio destino".

La prospectiva se entiende como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender.

El futuro debe ser concebido como una realidad múltiple, es decir, que un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles. Entre esta posibilidad múltiple de futuros hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder a los llamados futuros probables. Para determinar los futuros probables, la prospectiva se vale de tres medios: los expertos, que son personas que conocen a cabalidad los respectivos problemas; los actores sociales, que son aquellas personas que toman las decisiones claves con respecto al problema que se está estudiando y las leyes de la probabilidades, que son una herramienta que nos permite construir los escenarios más deseables y factibles.

Para determinar cuál será la acción del hombre y conocer cuál será el futuro probable y el futuro deseable partimos del principio de que la acción del hombre está centrada en proyectos, anhelos y temores. El hombre es el protagonista de su propia suerte. Lo es en consecuencia de su bienestar y desarrollo. No existen fuerzas extrañas diferentes al hombre mismo que podamos considerar como los agentes del desarrollo. El desarrollo puede ser modificado mediante la intervención de cuatro actores: el poder, conformado por las diferentes entidades del estado; el saber, constituido por las instituciones de educación superior; la producción, donde se hallan los gremios que congregan a los diferentes medios de producción y la comunidad, representada en las formas organizativas de usuarios.

Las etapas utilizadas para un estudio prospectivo corresponden básicamente a las siguientes: el estado actual del arte, consenso de expertos, análisis estructural, y juego de actores y diseño de escenarios futuros.

El estado actual del arte corresponde a la etapa documental, en donde se realiza un diagnóstico de la situación presente concerniente al tema de análisis, apoyados en las fuentes primarias o secundarios que posibiliten la recopilación de la información pertinente.

En el consenso de expertos se identifican los principales problemas y factores de éxito que tendrá el tema, objeto de estudio. Inicialmente, se debe de explorar un listado de expertos, luego se formula el cuestionario, en donde se identifican los principales problemas y factores de éxito de un eje temático; se depura, luego, una lista de problemas y factores de éxito; se realiza, entonces, un panel con los expertos y se califican los problemas y factores de éxito, por parte de los expertos, de acuerdo a una escala de medición. Las calificaciones asignadas por los expertos son tabuladas mediante la técnica del Ábaco de Regnier-ABACOTES (CPE, 1985), software que permite ordenar las calificaciones asignadas haciendo valer la opinión de todos y cada uno de los expertos. El resultado es un listado priorizado de problemas y factores de éxito.

El análisis estructural tiene como objetivo identificar las variables críticas o claves de cada uno de los principales problemas y factores de éxito hallados en la etapa anterior. El procedimiento consiste en determinar una lista de variables causales-explicativas asociadas a cada problema y factor de éxito, por parte de los expertos. Los expertos calificarán luego el grado de influencia existente entre las variables, apoyados en una escala de medición relacional. Esta información será sistematizada en el software MICMAC, matriz de impacto cruzados, la cual arrojará, como resultado, un mapa de posicionamiento el cual relaciona la motricidad, que indica la fuerza que tiene cada una de las variables sobre las demás y la dependencia existente entre las variables.

El plano presentado está dividido en cuatro zonas denominadas así:

- a) Zona de poder (cuadrante I). En esta zona se encuentran las variables que tienen la más alta

motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas.

- b) Zona de conflicto o de trabajo(cuadrante II). Aquí se hallan las variables de alta motricidad y dependencia. Estas variables, muy influyentes, son también muy vulnerables e influyen sobre las demás, pero así mismo son influidas por ellas.
- c) Zona de salida(cuadrante III). En esta están todas aquellas variables que son producto de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener las variables que presentan una baja motricidad, pero una alta dependencia.
- d) Zona de problemas autónomos(cuadrante IV). Se llama así porque las variables que allí aparecen son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema y no influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas.

Para el análisis estructural, igualmente, se determina un promedio ( $\mu$ ), que resulta de dividir 100 entre el número de variables de análisis y que sirve como criterio para dividir las cuatro zonas e irá a variar en cada ejercicio, según las variables causales o explicativas. Esta medida, es de todas maneras, un indicativo de tendencia central.

Motricidad Alta $\mu$	Zona de Poder I	Zona de Conflicto II
	Zona de problemas Autónomos IV	Zona de Salida III
Baja	Baja	Dependencia Alto

Figura No 2. Relación de motricidad y dependencia.

La etapa de juego de actores tiene como objetivo establecer los eventos (hipótesis de solución para cada variable) futuros de cada una de las variables críticas encontradas en la etapa anterior. Aquí se cuantificarán los grados de solución que tendrá el año futuro, horizonte de estudio. Tales variables casuales van asociadas a los problemas y factores de éxito.

Identificados los eventos que no son sino futuros posibles percibidos en un horizonte determinado,

son futuros posibles que se convertirán en probables cuando los expertos califiquen sus probabilidades de ocurrencia, por medio del software MICMAC; (Duperrin - Godet 1974); para ello es importante que el experto tenga criterios de calificación de esta probabilidad que son proporcionados por medio del juego de actores.

Partimos de las disfunciones del sistema clasificado por orden de importancia. De modo, que damos prioridad a las que se encuentran en la zona de poder, según el análisis estructural. Las que ubican en la zona de trabajo tendrán, por lo tanto, un lugar secundario.

Luego, para la construcción del escenario más probable, el objetivo básico es elaborar los escenarios futuros posibles - probables y deseables - factibles que caracterizan al tema, objeto de estudio, en el año horizonte de referencia (por ejemplo, 2020). Se entrevistan a los expertos para apreciar la probabilidad que tienen los eventos de aparecer en el futuro, apoyados en los métodos de impactos cruzados. Una vez que se haya determinado si cada uno de los eventos que conforma el núcleo tendencial aparecerá o desaparecerá en el futuro, se debe argumentar tal afirmación y describir las consecuencias que acarrea la situación así identificada. Así, pues, el diseño de escenarios estará constituido por dos elementos: la justificación y los efectos, lo cual supone que cada uno de los acontecimientos o sucesos se lleva o no a cabo en el futuro.

Finalmente, la prospectiva se dibuja como una metodología indispensable para: determinar el futuro de una empresa; adelantar estudios sobre el desarrollo nacional, regional o municipal; la indagación del futuro de una industria; los análisis del mercado y publicidad y abordar fenómenos sociales, entre otros.

Investigaciones realizadas, mediante la aplicación de esta herramienta, aparecen, entre otras, la encontrada en el Departamento del Magdalena, en donde, para el siglo XXI, los sectores de punta serán: la agricultura, la ganadería y el turismo. En El Valle del Cauca emergerá, a la luz del próximo milenio, con un importante crecimiento en agroindustria, agricultura, industria manufacturera, comercio, finanzas y pesca (aprovechando el potencial del Pacífico). En Antioquia, apoyados en la prospectiva, la Corporación Antioquia Visión 2020, construyó los escenarios factibles y deseables para el año 2020.



Con base en este mismo tipo de herramientas, Vera y González (1996), determinaron las necesidades de la formación de recurso humano en el departamento del Casanare, para la primera década del siglo XXI.

Entre otras aplicaciones en prospectiva, se puede mencionar el estudio de "los sectores económicos de San Andrés Providencia y su área de influencia", el "Estudio de recursos humanos de Cesar, Córdoba, Guajira y Magdalena para el año 2010", y el "Estudio nacional de recursos humanos para la primera década del siglo XXI", actividad en la cual están comprometidos el Icfes, Icetex, Fonade y la totalidad de las universidades del país.

Al nivel del Huila, existen varios estudios que han sido realizados mediante el uso de técnicas apoyadas en la prospectiva. Por ejemplo, Vera y González (1995), determinaron las necesidades

para la formación del recurso humano en el Huila y construyeron los escenarios académicos respectivos para el año 2010.

Otra de las aplicaciones de esta metodología fue la realizada por la Gobernación del Huila, la cual construyó su plan de desarrollo 2001-2003 apoyados en la planeación estratégica por escenarios.

Igualmente, la Corporación Huila Visión 2020, utilizando la prospectiva y mediante la coordinación de un grupo de conductores metodológicos, integrados por los cuatro agentes de desarrollo, el Poder, el Saber, sector Productivo y la Comunidad, se diseñó el escenario futuro factible y deseable para nuestro departamento; es decir, se construyó la visión del Huila para el año 2020 (Corporación Huila Futuro 2020, 2001): "En el año 2020 el Huila será el corazón verde de Colombia, pacífico, solidario y emprendedor; líder de una región dinámica donde florecen los sueños de todos".

### Bibliografía

Berger, Gastón. *Phénoménologie du temps et prospective*. París: Presses Universitaires de France, 1964.

Centre de Prospective et Evaluation (CPE). *L'abaque de regnier: un outil de décision pour l'entreprise*. Paris: CPE Bulletin No 27.

Corporación Huila futuro 2020. *El futuro está señalado*. Neiva, 2001.

De Jouvenel, Bertrand. *L'art de la conjecture*. París: Editions du Rocher, 1964.

Miklos, Tomas y Tello. *Planeación prospectiva*. México: Editorial Limusa, 1965.

Mojica Francisco. *La prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá: Editorial Legis, 1991.

VERA, Alhím A. y GONZALEZ, Luz Stella. *Departamento del Casanare siglo XXI (año 2010): Determinación de necesidades de formación de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior y Universidad Surcolombiana, 1996.

----- *Huila siglo XXI: Determinación de necesidades de formación de recursos humanos*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior y Universidad Surcolombiana, 1995.

Zapata, Roberto y Neber Guerra. *Planeación estratégica por escenarios*. Medellín, 2000.